

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Tomasz Sapeta

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE DYWERSYFIKACJI DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych odnoszących się do wynagradzania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Uwaga skoncentrowana została w głównej mierze na formach oraz składnikach, które tworzą strukturę wynagrodzeń. Celem przeprowadzonych badań było poznanie praktyk stosowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również w obszarze wynagrodzeń w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Przyjęty problem badawczy odnosił się do pytania: czy przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych stosują w obszarze wynagrodzeń rozwiązania dostosowane do warunków i wymagań, jakie stawia lokalny rynek, na którym prowadzą swoją działalność. Badania przeprowadzone w grupie 50 przedsiębiorstw nie dały jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie. Pozwoliły jednak na identyfikację problemów, które wiążą się z wynagradzaniem pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Słowa kluczowe: wynagradzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych, formy wynagrodzeń, struktura wynagrodzeń, pakiety wynagrodzeń.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.30

1. Wstęp

Globalizacja i związana z nią międzynarodowa działalność przedsiębiorstw sprawiły, że problematyka wynagradzania pracowników nabrała szczególnego znaczenia w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku krajowym, a następnie dywersyfikacja działalności na rynku międzynarodowym spowodowały, że na kwestie wynagradzania należy spojrzeć z innej, często odmiennej perspektywy. Wynika to z faktu, że wynagrodzenia są wyjątkowo wrażliwym obszarem zarządzania kapitałem ludzkim, podatnym na wpływ wielu czynników. Jak zauważa T. White, najlepsze praktyki potwierdzają, że w firmach o zasięgu globalnym wynagrodzeń nie można traktować fragmentarycznie. Program wynagrodzeń powinien być zintegrowany tak, aby każdy element wynagrodzenia wspierał

pozostałe i przyczyniał się do osiągnięcia celów organizacji [Armstrong 2009, s. 349]. Zarządzanie wynagrodzeniami w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest zadaniem skomplikowanym, generującym wyższe koszty niż w organizacjach działających wyłącznie na rynku krajowym. Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród amerykańskich firm działających na rynkach międzynarodowych, w których wykazano, że koszt wysłania pracownika do pracy za granicę jest 2-5 razy wyższy niż koszt zatrudnienia mieszkańca kraju goszczącego [*Międzynarodowe zarządzanie* ... 2002, s. 116]. Wpływ na powyższą sytuację ma wiele czynników związanych ze specyfiką kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność międzynarodową. Konstrukcja systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie rozwijającym działalność poza granicami kraju wymaga ukształtowania takiej architektury wynagradzania, która wspiera zarówno osiąganie celów strategicznych przedsiębiorstwa, jak i jego dostosowanie do instytucjonalnych i kulturowych uwarunkowań kraju, na terenie którego rozwijana jest działalność (por. [Bloom, Milkovich, Mitra 2003, s. 1350-1367]). Zwrócenie uwagi na takie kwestie, jak przepisy z zakresu prawa pracy, wiedza o systemie podatkowym, znajomość rozwiązań w obszarze ubezpieczeń społecznych stanowić będzie podstawę formowania struktury wynagrodzeń. Istotne jest także rozpoznanie uwarunkowań ekonomicznych w zakresie wpływu inflacji na poziom wynagrodzeń, wahań kursów walutowych czy też wartości kosztów utrzymania w danym kraju. Przygotowując się do zarządzania wynagrodzeniami w układzie międzynarodowym, nie można zapomnieć o analizie uwarunkowań społecznych i kulturowych, odnoszących się w głównej mierze do sytuacji na lokalnym rynku pracy, jego specyfice, występujących i dominujących zjawiskach, takich jak np. bezrobocie, szara sfera, patologie społeczne, podejściu pracowników do systemów pracy, ich oczekiwań w stosunku do płacy. Biorąc pod uwagę turbulentność otoczenia oraz postępującą globalizację, czynniki te oraz skala ich oddziaływania muszą być stale monitorowane i uwzględniane w procesie projektowania, komunikowania zasad i kontroli systemu wynagradzania oraz samego nim zarządzania [*Zarządzanie misjami* ... 2012, s. 95]. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie zidentyfikowanych w trakcie badań empirycznych rozwiązań stosowanych w zakresie form oraz składników tworzących strukturę wynagrodzeń pracowniczych w odniesieniu do przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Realizacja strategii i celów działania poszczególnych przedsiębiorstw jest mocno zróżnicowana, dlatego też konieczne jest przyjęcie odmiennych rozwiązań w zakresie wynagradzania, tak aby były one spójne z misją, strategią i strukturą organizacji. W odniesieniu do powyższego pojawia się zasadnicze pytanie: Czy przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych stosują w obszarze wynagrodzeń, zwłaszcza w zakresie form oraz składników, rozwiązania dostosowane do warunków i wymagań stawianych przez lokalny rynek, na którym prowadzą swoją działalność?

2. Rozwiązania stosowane w zakresie wyboru formy oraz kształtowania struktury wynagrodzeń w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Niezależnie od czynników wpływających na konieczność uwzględnienia zróżnicowanych rozwiązań, przedsiębiorstwa podejmujące działalność międzynarodową mogą zastosować jedną z czterech formuł ustalania struktury i wartości wynagrodzeń. Są to [Międzynarodowe zarządzanie ... 2002, s. 117; Zarządzanie misjami ... 2012, s. 99]:

- formuła bilansowa (*balance sheet approach*), daje pracownikowi możliwość utrzymania realnej wartości wynagrodzenia bez względu na miejsce pracy;
- formuła lokalna (*going rate approach*), pozwala na ustalenie poziomu wynagrodzenia według struktury zatrudnionych pracowników na podobnych lub takich samych stanowiskach w kraju goszczącym;
- formuła regionalna (*regional-base approach*), przyjmuje, że podstawą ustalenia wysokości wynagrodzenia jest przeciętna płaca oferowana za taką samą lub podobną pracę w regionie;
- formuła globalna (*global approach*), gwarantuje jednakowe wynagrodzenie bez względu na miejsce zatrudnienia.

W razie dużych dysproporcji w wynagradzaniu pracowników znalezienie optymalnej formuły wynagradzania nie będzie łatwym zadaniem. Konieczne staje się wypracowanie dodatkowych opcji sprzyjających i wspierających zarządzanie wynagrodzeniami. J. Schroeder wskazuje na praktykowanie następujących formuł w kształtowaniu wynagrodzeń:

- wynagrodzenie płatne według zasad obowiązujących w centrali przedsiębiorstwa rozwijającego działalność międzynarodową,
- wynagrodzenie płatne według zasad obowiązujących w kraju macierzystym, z określonymi zmianami,
- wynagrodzenie płatne według zasad obowiązujących w kraju, w którym rozwijana jest działalność,
- wynagrodzenie płatne według zasady „lepszy z dwóch”,
- wynagrodzenie zunifikowane w skali międzynarodowej,
- wynagrodzenie kształtowane w drodze negocjacji,
- wynagrodzenie ryczałtowe bądź kafeteryjne [Schroeder 2010, s. 148-154].

Przedstawione powyżej formuły wskazują na wielość rozwiązań w zakresie tworzenia systemów wynagradzania pracowników przedsiębiorstw międzynarodowych, wskazując na trudność w wypracowaniu jednego uniwersalnego rozwiązania, które znajdzie swoje zastosowanie do wszystkich występujących warunków prowadzonej działalności.

Przyjęcie określonych zasad kształtowania wynagrodzeń sprzyja tworzeniu określonych form, pozwalających realizować podstawowe funkcje, jakie spełniają wynagrodzenia w zarządzaniu pracownikami. W praktyce rozwinęło się wiele róż-

nych form wynagrodzeń, a ponadto są stosowane takie rozwiązania, w których występują elementy kilku form równocześnie. Wybór określonej formy powinien być podyktowany adekwatnością do specyfiki i charakteru prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Forma wynagrodzenia jest sposobem, w jaki płaca jest wiązana z pracą. Do najczęściej stosowanych klasyfikacji form wynagradzania zalicza się następujące: czasową, akordową, premiową, zadaniową, prowizyjną, bonusową, kafeteryjną, pakietową oraz formy mieszane.

Stosowane w przedsiębiorstwach rozwiązania odnoszące się do form wynagrodzeń uzależnione są od wielu czynników, szczególnie jednak od przyjętej strategii działania oraz zasad kształtowania wynagrodzeń [*Systemy wynagrodzeń ...* 2011, s. 87]. W aspekcie korzyści, jakie uzyskują pracownicy z tytułu lepszych rezultatów pracy, wyróżnia się [Oleksyn 1997, s. 175]:

- formy, w których pracownicy nie odnoszą żadnych korzyści, przykładem takiej sytuacji jest czasowa forma wynagrodzenia;
- formy, w których całość zarówno korzyści, jak i ewentualnych strat przypada pracownikom, typowym przykładem takiej sytuacji jest forma akordowa;
- formy, w których korzyść jest dzielona między pracownika a przedsiębiorstwo według określonego klucza podziałowego, należą do tej grupy wszystkie tzw. formy bonusowe i prowizyjne;
- formy, w których korzyść jest dzielona między pracownika a przedsiębiorstwo w sposób uznaniowy, przykładem jest forma czasowo-premiowa wynagradzania.

Jeśli wziąć pod uwagę różnorodność czynników wpływających na kształt wynagrodzeń oraz oczekiwania pracowników podejmujących zatrudnienie poza granicami kraju, jak również pracodawców prowadzących działalność międzynarodową, najbardziej adekwatna wydaje się forma wynagrodzenia kafeteryjnego lub pakietowego. Charakterystyczną cechą systemu kafeteryjnego jest możliwość wyboru przez pracownika form oraz rodzajów dodatkowego wynagrodzenia, poza systematycznie otrzymywanym w gotówce, spośród proponowanego przez pracodawcę pakietu [Czajka 2009, s. 235]. Jej istotą jest zatem indywidualizacja wynagrodzenia przez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru świadczeń, co z perspektywy zatrudnienia poza granicami kraju może być niezwykle ważne. W ramach wynagrodzenia kafeteryjnego istnieje pakiet podstawowy w postaci wynagrodzenia zasadniczego, który otrzymują wszyscy pracownicy, ale poza nim dozwolona jest elastyczność [Taylor 2006, s. 164]. Wyrazem nowego podejścia do kształtowania wynagrodzeń całkowitych jest forma pakietowa. Charakterystyczne dla niej jest to, że punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia dla poszczególnych osób lub określonych grup pracowniczych jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenie stałe, zmienne, krótko- i długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe. Jest to podejście odmienne w stosunku do tradycyjnego kształtowania wynagrodzeń, gdzie tok postępowania jest odwrotny, zaczyna się bowiem zwykle od ustalenia wynagrodzenia zasadniczego, a następnie dodaje się różne składniki [Borkowska 2001, s. 95-96]. W praktyce spotyka się wiele odmian

pakietowej formy wynagrodzeń, których kształt jest uwarunkowany czynnikami wynikającymi m.in. ze strategii wynagradzania, kultury organizacyjnej czy istniejących przepisów prawa pracy i ubezpieczeń społecznych oraz prawa podatkowego [Pocztowski 2008, s. 347].

W obszarze polityki wynagradzania pracowników przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych dysponują praktycznie nieograniczoną swobodą kształtowania struktury wynagrodzeń. Ograniczenie w tworzeniu odpowiedniej struktury wynikać może z istnienia determinant, które w określony sposób definiują ramy wynagrodzeń, a odnoszą się w głównej mierze do regulacji prawnych obowiązujących na terenie państwa, w którym swoją działalność prowadzi i rozwija przedsiębiorstwo. Sytuacja ta sprawia, że struktura wynagrodzenia otrzymywanego przez pracownika podejmującego pracę za granicą może znacznie się różnić od wynagrodzenia, które otrzymywał w kraju macierzystym. Ponadto stosowanie określonego rozwiązania charakteryzuje się tym, że punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenie. Składniki wchodzące w skład wynagrodzeń pracowniczych w podstawowej kwalifikacji można podzielić na płacowe i pozapłacowe. W bardziej szczegółowym podziale można wyróżnić następujące grupy składników [System wynagrodzeń ... 2011, s. 93]:

- Wynagrodzenie stałe (zasadnicze), kształtowane na podstawie takich czynników, jak: wyniki pracy, koszty utrzymania, regulacje prawne, kształtowanie się rynkowych stawek wynagrodzenia.
- Ruchome składniki wynagrodzenia powiązane z wynikami pracy, do których zaliczyć należy premie i prowizje kształtowane w zależności od indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych wyników pracy, jej produktywności i jakości.
- Składniki partycypacji finansowej, takie jak akcje i opcje na akcje czy udziały w zysku.
- Elementy obejmujące np.: samochód służbowy, subsydiowanie posiłków, bezpłatne lub częściowo płatne produkty firmy, dodatkowe badania lekarskie, karty kredytowe, szkolenia, telefony służbowe, fundusze reprezentacyjne.
- Pożyczki firmowe na różne potrzeby bieżące, mieszkaniowe, związane z zakupem samochodu, udzielane na preferencyjnych warunkach.
- Finansowanie kosztów podróży służbowych.
- Beneficja, takie jak: ubezpieczenia zdrowotne i na wypadek śmierci, opieka medyczna, programy emerytalne, dodatkowy urlop.

Jeśli firma podejmuje działalność międzynarodową, liczba składników tworzących strukturę wynagrodzeń może znacznie przekroczyć pulę stosowaną w odniesieniu do stałych pracowników przedsiębiorstwa. Do dodatkowych składników wynagrodzeń specyficznych, a zarazem charakterystycznych dla przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, zaliczamy (por. [Zarządzanie misjami ... 2012, s. 101-102]):

- Dodatki: mieszkaniowy, na pokrycie kosztów utrzymania, na transport lokalny, ekspatriacyjny (*overseas service premium*), z tytułu wzrostu kosztów utrzymania (*cost-of-living allowance*), z tytułu trudnych warunków pobytu (*hardship allowance*), na pokrycie kosztów przeprowadzki, edukacyjny (dla dzieci lub osób towarzyszących), na podróże (wizyty w kraju macierzystym lub wizyty bliskich, pozostających w kraju macierzystym), z tytułu zróżnicowania podatków.
- Premie: za wyniki, za staż pracy, świadczenia odroczone.
- Świadczenia urlopowe: płatny i bezpłatny urlop uwzględniający zasady obowiązujące w kraju macierzystym lub goszczącym, zwrot kosztów za przejazdy na wakacje.
- Ubezpieczenia: pobytu, przejazdu, zdrowotne, wypadkowe, na życie, emerytalne, od bezrobocia.
- Inne: członkostwo w elitarnych klubach, szkolenia organizowane w atrakcyjnych miejscach, pomoc dla osób towarzyszących.

Zastosowanie w strukturze wynagrodzeń określonych składników uzależnione jest w dużej mierze od warunków życia, miejscowych kosztów utrzymania, dostępności określonych usług bytowych, ale także ze względów podatkowych. Niewłaściwe rozwiązania przyjęte w tym zakresie mogą doprowadzić do znacznego ograniczenia rzeczywistych zarobków pracowników, którzy podejmują pracę w jednostkach przedsiębiorstwa poza granicami kraju. Przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą zastosować w tym zakresie dwa podstawowe podejścia. Pierwsze podejście, określane jako tzw. ochrona podatkowa (*tax protection*), polega na zwrocie pracownikom nadwyżki zapłaconego podatku ponad poziom, jaki zapłaciliby w kraju macierzystym. Drugie podejście określane jest jako „wyrównanie podatku” (*tax equalization*) i polega na stworzeniu sytuacji, w której pracownik nie płaci ani większego, ani mniejszego podatku, który płaciłby w kraju macierzystym. Należny podatek w wysokości obowiązującej w kraju macierzystym odciągany jest od wynagrodzenia i firma sama płaci wymagane w kraju macierzystym i goszczącym podatki [Schroeder 2010, s. 159]. Stosowanie określonego rodzaju dodatków o charakterze bodźcowym wiąże się z koniecznością przyjęcia określonych rozwiązań związanych z płaceniem dodatków za granicą oraz odpowiedzią na pytanie, czy stosowane dodatki, służące osiągnięciu określonego celu w kraju macierzystym, będą równie efektywne w odniesieniu do jej zagranicznych oddziałów.

3. Praktyka przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie wynagradzania pracowników – wybór formy oraz dobór składników

Zaprezentowane poniżej dane są wynikiem badań empirycznych przeprowadzonych w 2013 roku przez pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Celem badań empirycznych, które zrealizowa-

no przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety, było poznanie praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych, w tym również w obszarze wynagradzania pracowników. Badaniami objętych zostało 50 przedsiębiorstw, które prowadzą swoją działalność na rynkach międzynarodowych, wśród których dominowały przedsiębiorstwa przemysłowe – 44% ogółu badanych, z sektora budownictwa oraz pozostałych usług (udział po 18%), zatrudniających powyżej 250 pracowników (76%) oraz działających na rynkach międzynarodowych, głównie europejskim, ponad 11 lat (78%).

Wybór określonej formy może mieć zasadniczy wpływ na dobór składników i kształtowanie struktury wynagrodzeń. Przeprowadzone badania wykazały (tab. 1), że przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych wykorzystują w systemach wynagradzania głównie formy „tradycyjne”, takie jak forma czasowo-premiowa (58% badanych) czy prowizyjna (56%). Uzyskane wartości są wynikiem przede wszystkim charakteru działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu. 29 firm, tj. 58% analizowanej populacji, zadeklarowało prowadzenie działalności o charakterze usługowym, a 23 firmy, tj. 46% ogółu badanych, oświadczyły, że prowadzą działalność o charakterze handlowym. A zatem nie dziwi fakt, że te dwie formy wynagrodzeń są dominujące, charakterystyczne dla tych dwóch obszarów prowadzonej działalności gospodarczej. Podobnie wygląda sytuacja w ramach formy akordowo-premiewej, gdyż 32% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało prowadzenie działalności produkcyjnej, w której to właśnie rozwiązanie ma zastosowanie.

Tabela 1. Formy wynagrodzeń stosowane w przedsiębiorstwach prowadzących działalność międzynarodową

Forma wynagrodzenia		Liczba	Odsetek
1	Czasowo-premiowa	29	58
2	Prowizyjna	28	56
3	Zadaniowa	23	46
4	Akordowo-premiowa	20	40
5	Zryczałtowana	8	16
6	Kafeteryjna	4	8
7	Pakietowa	3	6
8	Ustalona według treści umowy	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Stosunkowo niewielka grupa przedsiębiorstw wykorzystuje w zarządzaniu formę kafeteryjną oraz pakietową. Pomimo że są to formy sprzyjające realizacji funkcji motywacyjnej oraz indywidualizacji wynagrodzeń z perspektywy działalności międzynarodowej, to jednak koszty zarządzania nimi oraz stopień skomplikowania

sprawiają, że w okresie kryzysu nie są często stosowane. Ponadto firmy podejmujące działalność międzynarodową utrzymują centralizację zarządzania wynagrodzeniami, co w horyzoncie dłuższego czasu może być mało efektywne. W grupie analizowanych przedsiębiorstw 14, tj. 28%, w zarządzaniu wynagrodzeniami wykorzystuje wyłącznie jedną formę, co wynika przede wszystkim z wielkości tych przedsiębiorstw. Były to głównie przedsiębiorstwa duże, o złożonej strukturze prowadzonej działalności, a zatem i zatrudnienia, w których zastosowanie pojedynczego rozwiązania w praktyce jest niemożliwe. W systemach wynagradzania badanych przedsiębiorstw zidentyfikowano dwie i więcej wykorzystywanych form: 46% przedsiębiorstw stosuje dwie formy, 10% – trzy formy, 10% – cztery formy i 6% – siedem form. Przedsiębiorstwa wykorzystujące dwie formy wynagrodzeń, najczęściej stosowały łącznie formę czasowo-premiovą i zadaniową (12%) oraz akordowo-premiovą i prowizyjną. Jeśli stosowano trzy formy, były to: czasowo-premiovą, zadaniową oraz prowizyjną (8%).

W kontekście zaprezentowanych wyników stosowanych form wynagradzania w przedsiębiorstwach międzynarodowych, dobór elementów stanowiących o danej formie przedstawia tab. 2. Biorąc pod uwagę dominującą formę, jaką jest forma czasowo-premiovą, nie powinien budzić wątpliwości fakt, że najczęściej wśród identyfikowanych składników znajdowała się premia, stanowiąca równocześnie podstawę realizacji funkcji motywacyjnej płac.

Tabela 2. Elementy struktury wynagrodzeń

Rodzaj składnika		Liczba	Odsetek
1	Premie	49	98
2	Wynagrodzenie zasadnicze	47	94
3	Nagrody	36	72
4	Pakiety ubezpieczeniowe	25	50
5	Benefity	16	32
6	Pakiety zdrowotne	12	24
7	Pakiety rekreacyjne	11	22
8	Dodatki	9	18
9	Akcje	4	8
10	Opcje na akcje	4	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Równie często w skład struktury wynagrodzeń wchodziło wynagrodzenie zasadnicze (94% wskazań). Wynik uzyskany dla tego składnika poniżej wartości 100% jest efektem nie tylko stosowanych rozwiązań systemowych w obszarze płac, lecz także rodzajów zawieranych z pracownikami umów, które nie gwarantują wynagrodzenia zasadniczego. Realizacja funkcji motywacyjnej wynagrodzeń odbywa się

także przy wykorzystaniu szeroko rozumianych nagród. Na ten element struktury wynagrodzeń wskazało 72% przedsiębiorstw. Popularnością wśród pracowników badanych przedsiębiorstw cieszyły się także różnego rodzaju benefity oraz dodatkowe pakiety, dlatego spora grupa organizacji stosuje je w strukturach wynagrodzeń. Są to głównie pakiety ubezpieczeniowe, zdrowotne oraz modne współcześnie pakiety rekreacyjne. W zdecydowanie mniejszym zakresie wykorzystuje się akcje i opcje na akcje (16% wskazań). Stosunkowo niewielka grupa firm rozwijających działalność na rynkach międzynarodowych wykorzystuje w swojej strukturze dodatki (18%). Wśród badanych tylko jedna firma stosowała w strukturze wynagrodzeń jeden składnik, jakim była płaca zasadnicza. Zdecydowana większość tworzyła swego rodzaju pakiety, w skład których wchodziło nawet 10 różnych elementów składowych wynagrodzenia. Tego rodzaju strukturę tworzyło 8% badanych przedsiębiorstw.

Zarządzanie wynagrodzeniami w kontekście prowadzenia działalności międzynarodowej stwarza wiele trudnych do rozwiązania i skomplikowanych kwestii. Obok konieczności uwzględnienia krajowych rozwiązań prawnych i finansowych, konieczne staje się również wzięcie pod uwagę właściwych rozwiązań międzynarodowych. Wymaga to z jednej strony wypracowania określonych w tym zakresie procedur, na co wskazało 39, tj. 78% badanych przedsiębiorstw, a z drugiej – wsparcia zarządzania wynagrodzeniami poprzez zastosowanie narzędzi informatycznych, stosowanych przez 80% badanych przedsiębiorstw.

4. Zakończenie

Procesy globalizacyjne skłaniają wiele przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową do tworzenia standardowych pakietów wynagrodzeń dla wszystkich pracowników, bez względu na miejsce swojej działalności, co potwierdziły przeprowadzone badania. Wydaje się jednak, że tego typu podejście jest niewłaściwe, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników oddelegowanych do pracy za granicą. Wynika to z konieczności uwzględnienia szeregu czynników, o których wspomniano w artykule, często zmiennych w czasie, które kreuja zarówno wybór formy, jak i dobór właściwych składników wynagrodzenia. A zatem konieczna staje się indywidualizacja rozwiązań stosowanych w obszarze wynagrodzeń, uwzględniająca zarówno osiągnięcie celów krótko- i długookresowych przedsiębiorstw, jak też spełnienie oczekiwań pracowników, zwłaszcza tych, którzy podejmują zatrudnienie poza granicami kraju. W kontekście powyższego wydaje się iż formy wynagrodzenia kafeteryjnego lub pakietowego powinny być bardziej popularne. Jednakże wymagają one większego zaangażowania i profesjonalizmu ze strony pracowników zarządzających wynagrodzeniami w przedsiębiorstwach międzynarodowych, co nie zawsze ma miejsce. Ponadto duże znaczenie w stosowaniu określonych rozwiązań w obszarze wynagrodzeń ma charakter prowadzonej działalności oraz stopień jej zdywersyfikowania, a także różnorodność w zatrudnieniu.

W przypadku składników wynagrodzeń na uwagę zwraca niski odsetek przedsiębiorstw (18%) oferujących w ramach struktury wynagrodzeń dodatki specyficzne, adresowane wyłącznie do osób oddelegowanych, takie jak np. z tytułu trudnych warunków pobytu, z tytułu wzrostu kosztów utrzymania itp. Stosowanie zróżnicowanych składników w pakietach wynagrodzeń stwarza m.in. warunki do bardziej efektywnego motywowania pracowników, ułatwia zrównoważenie określonych celów działalności, sprzyja zmniejszeniu kosztów pracy przy równoczesnych korzyściach dla pracowników, związanych z brakiem bądź mniejszym opodatkowaniem wybranych świadczeń. Sytuacja ta sprawia, że stosunkowo dużym zainteresowaniem wśród pracowników cieszą się dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe. Niewątpliwie sztuką jest takie skonstruowanie systemu wynagradzania, aby zaspokajał on potrzeby przedsiębiorstwa, jak i spełniał oczekiwania pracowników. Na podstawie przeprowadzonych badań trudno jest jednoznacznie określić, na ile rozwiązania przyjęte w obszarze wynagrodzeń dostosowane są do warunków i wymagań, jakie stawia przed przedsiębiorstwami rynek, na którym działają. Bez wątplenia obszar ten wymaga dalszych, pogłębionych badań.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Bloom M., Milkovich G.T., Mitra A., *International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts*, "Journal of Human Resource Management" 2003, nr 8.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztoński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
- Pocztoński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. UE, Poznań 2010.
- Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztoński, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Taylor S., *Płynność zatrudnienia, jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Zarządzanie misjami zagranicznymi, organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, red. A. Pocztoński, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa 2006.

EMPLOYEES' REMUNERATION IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIVERSIFICATION ON INTERNATIONAL MARKETS

Summary: The article presents the results of empirical studies relating to the remuneration of employees in multinational companies. Attention was focused mainly on the forms and ingredients that formed the structure of remunerations. The aim of this study was to investigate practices in human resource management, including the area of remuneration in multinational companies. An adopted research problem referred to the question whether companies operating in international markets applied in the area of remuneration solutions tailored to the conditions and requirements posed by the local market in which they operated. The research carried out in a group of 50 companies did not give a clear answer to the question. It allowed, however, to identify the problems that were associated with the remuneration of employees in multinational companies.

Keywords: remuneration in international organizations, forms of remuneration, remuneration structure, remuneration packages.